



## Disrupt mig vel: Et godt råd om digitalisering

Rydén, Pernille; Ringberg, Torsten; Østergaard Jacobsen, Per

*Published in:*  
Berlingske Business

*Publication date:*  
2017

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link back to DTU Orbit](#)

*Citation (APA):*  
Rydén, P., Ringberg, T., & Østergaard Jacobsen, P. (2017). Disrupt mig vel: Et godt råd om digitalisering. *Berlingske Business*, 2017(24.11.2017).

---

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Berlingske.dk

**Berlingske  
Business**

14:16 | Maersk Oil giver stor byggekontrakt for Tyra til amerikanere

DEBAT

# Disrupt mig vel: Et godt råd om digitalisering

Fredag d. 24. november 2017, kl. 08.00



**Kun hver tiende danske virksomhed er rustet til at møde fremtidens marked, og det på trods af, at Danmark er det mest digitaliserede land i EU.**

Forandring. Kun hver tiende danske virksomhed er rustet til at møde fremtidens marked, og det på trods af, at Danmark er det mest digitaliserede land i EU.

Artiklen fortsætter under annoncen

Af Pernille Rydén, Torsten Ringberg og Per Østergaard Jacobsen

Business.dk anvender cookies til at huske dine indstillinger, statistik og at målrette annoncer. Denne information deles med tredjepart. [Læs mere](#)

Digitalisering er hovedingrediensen i den fjerde industrielle revolution. For mange virksomheder er digitalisering løsningen på, hvordan de kan forstå og imødekomme kundernes individuelle behov – men digitalisering er samtidig en af danske virksomheders største udfordringer.

Danmark er det mest digitaliserede land i EU og nr. to på EUs innovationslederrangliste. Alligevel er kun hver tiende virksomhed rustet til at møde fremtidens marked i al dets omskiftelighed. Dette sættes yderligere i perspektiv i en netop udgivet rapport fra konsulenthuset Boston Consulting Group. Rapporten viser nemlig, at de danske topchefer har sat deres digitale førerposition over styr. De mangler de rette kompetencer til at realisere de digitale visioner. Det er da træls!

Digitalisering handler ikke kun om internet of things (IoT) og industri 4.0. De digitale teknologier er jo netop særligt egnede til at imødekomme kunders, klienters og borgeres krav og forventninger om helt nye interaktionsformer med virksomheder og som en del af deres serviceudvikling.

Artiklen fortsætter under annoncen

Et stigende antal ledere sætter fokus på big data som en måde at skabe mere værdi for organisationen og dets kunder – ofte kun med udgangspunkt i organisationen. Denne nye værdi kan derfor forblive uudnyttet, idet den nye teknologi i sig selv ikke skaber forandring, men er afhængig af lederens evne til at omstille sin eksisterende forståelsesramme i forhold til nye mulige interaktioner med kunderne.

Boston-rapporten peger også på manglende investeringer og kulturen i virksomhederne som barrierer for en succesfuld digitalisering. En løsning er at sætte den digitale agenda ind i sin rekrutterings- og efteruddannelsesindsats og derved integrere forandring og forankring.

#### **LÆS MERE : Sådan løser vi problemet med mangel på IT-specialister**

Men det er jo næppe hele løsningen, for det kræver i lige så høj grad en tilpasning af det eksisterende managerial mindset i forhold til kundeinteraktionen. Et sådant mindset er jo

Business.dk anvender cookies til at huske dine indstillinger, statistik og at målrette annoncer. Denne information deles med tredjepart. [Læs mere](#)

som leder ikke er bevidst om sit mindset og den forudindtagethed om kunder og markedet, som det bygger på, er det vanskeligt at udfordre de gængse forretningsmodeller – selv med nye teknologier – og at se nye løsninger i forhold til kunder og marked. Forskning viser, at de organisationer, som identificerer og efterfølgende udfordrer deres eksisterende mindsets, er betydeligt bedre til at skabe vækst.

Derfor handler det ikke om blot om at være teknologisk førende. Hvis ens mindset ikke er med og orienteret mod at se nye muligheder i teknologien, så leder den nye teknologi blot til en optimering af eksisterende forretningsgange. Det er muligvis fint på den korte bane, men vil sjældent lede til radikale nye go-to-market strategier. Moralen er, at det ikke hjælper at forkrome eksisterende forretningsmodeller, hvis der reelt er brug for nye.

At identificere og turde udfordre sit mindset har selvfølgelig organisatoriske konsekvenser. Brugen af strukturerede og ustrukturerede data fra forskellige kilder og en efterfølgende videndeling på tværs af organisationen samt en proaktiv anvendelse af disse vil udfordre eksisterende mentale rammer, bureaukratisk kontrol, gængse processer og performance-målinger. Udfordringen af ens mindset stiller derfor krav til både mental og organisatorisk smidighed, da det ofte kræver en omrokering af eksisterende magtstrukturer, performance-målinger samt karriere- og incitamentsprogram-mer.

Digitalisering giver muligheden for at interagere hurtigere, enklere og på en gensidigt værdiskabende måde med kunder og marked, men det skaber ikke nødvendigvis denne forandring af sig selv. Teknologien og digitaliseringen bør tænkes som værktøjet til forandring, men ikke som målet for forandring, ellers risikerer man nemt at ende op med at bekræfte formelen: Old Organization + New Technology = Expensive Old Organization.

### **FOR ABONNENTER Tryk vil bruge robotter til at gøre kagen en milliardbid større**

Så start med at tænke ind i boksen. Hvilket ledelsesmæssigt mindset i forhold til kundeinteraktionen dominerer dig som leder? Hvilke antagelser bygger din digitaliseringsstrategi på? Er dette mindset ideelt til at løse de udfordringer og omstændigheder, din organisation står i? Er det i overensstemmelse med jeres strategi? Hvilket strategisk mindset forventer kunderne/interessenterne af jer, og matcher jeres

Business.dk anvender cookies til at huske dine indstillinger, statistik og at målrette annoncer. Denne information deles med tredjepart. [Læs mere](#)

solidt og konkurrencedygtigt fundament? Hvilke fordele og ulemper er der ved at udvikle et nyt ledelsesmæssigt mindset, der optimerer mulighederne i den nye teknologi? Og ikke mindst, harmonere ledelsens mindset med medarbejdernes mindset?

Pernille Rydén, lektor ved DTU, Torsten Ringberg, professor ved CBS og Per Østergaard Jacobsen, direktør i konsulentvirksomheden Efficiens, har sammen skrevet bogen »Disrupt dit Mindset og få succes med Big Data«, der netop er udkommet på DJØFs forlag.

### **FOR ABONNENTER Kloge computere skal fange stråmænd og hvidvask**

Torsdag 30. november præsenterer de tre forfattere bogen og dens resultater på et seminar på CBS.

*Berlingske Business bringer tre kronikker fra forfatterne. Den første blev bragt den 22. november.*

*Deltag i Business-debatten: Send indlæg til [business-opinion@berlingske.dk](mailto:business-opinion@berlingske.dk)*

[Digitalt](#)[Teknologi](#)[IT](#)

### **Læs også**

- **Sådan løser vi problemet med mangel på IT-specialister**  
24. nov.
- **Tryg vil bruge robotter til at gøre kagen en milliardbid større**  
20. nov. For abonnenter
- **Ny rapport: Virksomheder er slet ikke så digitale, som de selv tror**  
13. nov. For abonnenter
- **Teknologikøbets paradoks: Vi nøjes med det mindre ambitiøse**  
24. okt.